



# Reinventándose para la Competitividad Post-Covid-19

**COORDINADORES**

**JOSÉ SÁNCHEZ-GUTIÉRREZ**

**PAOLA IRENE MAYORGA-SALAMANCA**

Reinventándose para la Competitividad Post-COVID-19

Primer edición, 2021

D.R © 2021, Red Internacional de Investigadores en Competitividad

Editado por: Sánchez-Gutiérrez José y Mayorga-Salamanca Paola Irene

ISBN: 978-607-96203-0-10



<b>Cambios en las preferencias de los consumidores y adopción de la digitalización en la industria cervecera mexicana</b>	163
<i>Andres Morales-Alquicira, Irene Juana Guillén-Mondragon y Araceli Rendon-Trejo</i>	
<b>Competitividad de las pymes en entornos hostiles: el caso de supermercados La Salve, comunidad de Castilla y León, España</b>	183
<i>Arcadio Gonzalez-Samaniego, Maria Soledad Ramirez-Flores y Marco Alberto Valenzo-Jimenez</i>	
<b>La mezcla de mercadotecnia como instrumento para evaluar la competitividad de la industria del té tradicional en Uruapan, Michoacán</b>	204
<i>Juan Carlos Jeronimo-Niniz, Mayra Araceli Valencia-Lopez y Silvano Roque-Velazquez</i>	
<b>Identificación del posicionamiento competitivo del cluster de turismo de salud en Tijuana</b>	218
<i>Martha Alicia Rodriguez-Medellin, Dayam Guerrero-Pulido y Juliana Cervantes-Castro</i>	
<b>Identificación y preparación del sucesor un área de oportunidad para el éxito en empresas familiares de Monclova, Coahuila</b>	239
<i>Laura Leticia Gaona-Tamez, Rosa Hilda Hernandez Sandoval y Blanca Estela Montano-Perez</i>	
<b>Capacidades tecnológicas y apropiación del conocimiento en las mipymes de Salamanca.¿Resultado de la contingencia por covid-19?</b>	254
<i>Maria Mercedes Leon-Sanchez, Osvaldo Rodriguez-Villalon y Judith Banda-Guzman</i>	
<b>Zona turística rural y sistemas adaptativos en Mexico: resiliencia y desarrollo local</b>	271
<i>Pilar Morales-Valdez, Tania Elena Gonzalez-Alvarado y Pablo Cabanelas-Lorenzo</i>	
<b>Supervivencia de las MiPymes mexicanas ante la pandemia COVID-19 desde el enfoque de la teoría de la ecología organizacional</b>	291
<i>Cinthya Karina Camacho-Sotelo</i>	
<b>Brechas de competitividad laboral en función de la escolaridad en México durante el Gran Confinamiento</b>	311
<i>Carlos Estrada-Zamora y Antonio de Jesus-Vizcaino</i>	
<b>Transnacional del sector electrónico que opera en Jalisco: resiliencia y endomarketing</b>	330
<i>Francia Contreras-Garcia, Tania Elena Gonzalez-Alvarado y Jose Cabanelas-Omil</i>	

## **Transnacional del sector electrónico que opera en Jalisco: resiliencia y endomarketing**

Francia Contreras-García<sup>1</sup>

Tania Elena González-Alvarado\*

José Cabanelas-Omil<sup>2</sup>

### **Resumen**

El objetivo de este trabajo es analizar la gestión del endomarketing en una transnacional del sector electrónico que opera en Jalisco México y su relación con la resiliencia. Se aplicó un cuestionario a 827 empleados durante el 2020 con el fin de identificar las cuatro dimensiones del endomarketing durante la pandemia y su efecto en la empresa. Se concluye que el cliente interno es fundamental para la disminución de los costos, el aumento de las utilidades y la adaptación a nuevas realidades.

**Palabras clave:** endomarketing, resiliencia, atracción de talento, transnacional, industria electrónica

### **Abstract**

The aim of this presentation is to analyze the management of internal marketing in a global electronic industry that operates in Jalisco Mexico and its relationship with resilience. A survey was applied to 827 employees during 2020 in order to identify the four dimensions of internal marketing during the pandemic and its effect on the company.

It is concluded that the internal client is essential for reducing costs, increasing profits and adaptation to new realities.

**Keywords:** internal marketing, resilience, talent attraction, global electronic industry

---

<sup>1</sup>\* Universidad de Guadalajara

<sup>2</sup> Universidad de Vigo

## Introducción

El panorama económico de las transnacionales se ve afectado por el COVID-19 (Zhan, 2020). Las empresas sufren el impacto en la reducción de ventas, falta de insumos, pérdida de empleados, entre otras. Estas empresas han tomado decisiones sobre la transferencia de proyectos, reasignación de personal y, en pocas palabras, la deslocalización. En general, la industria a nivel mundial disminuyó, mientras que la industria farmacéutica aumentó.

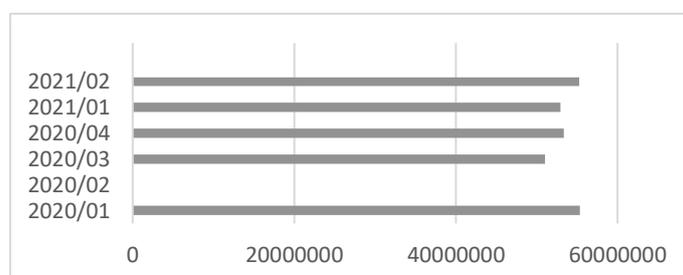
De acuerdo con Martin Mucci, presidente y director ejecutivo de Paychex, en el caso de cualquier crisis, una empresa se enfrenta a nuevos obstáculos. Por la pandemia de COVID-19, los líderes en recursos humanos hacen “malabarismos” para mantener el cumplimiento y la productividad (Paychex, 2020).

Las empresas se conforman por personas, quienes cuentan con un nivel propio y biológico de resiliencia ante los cambios en el entorno (Schwarz, 2018). Esta capacidad individual para recuperarse y considerar que la nueva situación es mejor que la anterior afecta positivamente en la empresa. La capacidad de resiliencia en los empleados, y la gestión del endomarketing, mejora la sinergia entre la resiliencia de los miembros de la empresa y la canaliza hacia la resiliencia empresarial. Con la pandemia, la difícil situación para los individuos, familias y sociedad se maximiza al combinarse la enfermedad y muerte con el cierre de la empresa y la pérdida de salarios. Los primeros meses de la pandemia se tradujeron en la pérdida de los puestos de empleo ante la suspensión de las actividades económicas.

## Personal ocupado en México

De acuerdo con INEGI (2021), existe una recuperación en el personal ocupado mexicano frente a la pandemia (Gráfica 1). Sin embargo, el crecimiento se dio en mayor medida en la economía informal, con una caída en el salario y en el poder adquisitivo de forma generalizada. En Jalisco, la tasa de desocupación se duplicó al inicio de la pandemia, pero en el primer trimestre del 2021 se presentó una disminución considerable (Tabla 1).

**Gráfica 1. Comparativo de personas ocupadas en México por trimestre (2020-2021)**



Fuente: Elaboración propia con base en INEGI (2021).

La industria manufacturera, uno de los pilares del crecimiento económico y social en México (Sánchez y Moreno, 2018), continúa su progreso, logrando mantenerse a pesar de la pandemia

de COVID-19. En el año 2021, los datos con relación al empleo directo han alcanzado los niveles que existían antes de COVID-19.

**Tabla 1. Tasa de desocupación en Jalisco (2020-2021).**

Trimestre	Tasa
2020/01	2,976662015
2020/02	ND
2020/03	5,006699045
2020/04	4,102374631
2021/01	3,719420007

Fuente: elaboración propia (INEGI, 2021).

La industria ha mostrado gran resistencia a la crisis sanitaria, pues no sólo logró conservar una gran parte de los empleos, sino que ha seguido creciendo. Se espera que en el futuro cercano se logre alcanzar y superar el número de empleos directos que se tenía anteriormente (KPMG, 2021). Es posible explicar parte de estos resultados por las medidas sanitarias impuestas; sin embargo, es importante resaltar que la resiliencia a escala humana puede ser parte de la explicación. La resiliencia de cada individuo dentro de la organización ha sumado resiliencia a la misma, resultando en las cifras mostradas. Es claro que las empresas que habían adoptado prácticas centradas en el cliente interno tuvieron menos difícil la gestión de la resiliencia del individuo para contribuir a la resiliencia de la empresa (Contreras y González, 2021). La gestión del *endomarketing* ha facilitado todo esto.

### **Indicadores de gestión del endomarketing**

El sentido de pertenencia, la cultura organizacional y el compromiso del empleado se ha fortalecido tras la pandemia y refleja las acciones que los líderes de capital humano han tomado para el bienestar y seguridad de su cliente interno. Acciones que se habían adoptado, aún antes de la pandemia. El *endomarketing* se fortalece y enriquece con las mejores prácticas que han permitido mantener una cultura organizacional favorable a los objetivos de la empresa.

La capacidad de aprender fortalece la resiliencia (Berkes y Turner, 2006). El empleado busca que la empresa lo estime y es innegable que también desea la realización de sí mismo. Todos buscamos este nivel de logro. Esto aporta los ingredientes para los principales cambios en la forma de organizar y administrar empresa (Senge, 2006).

No es suficiente la administración tradicional, tanto los empleados como sus nuevos roles plantean la necesidad de un cambio en la cultura empresarial, que los empresarios escuchen, atiendan las necesidades y que los integren a los objetivos del crecimiento empresarial. La nueva realidad, con los controles sanitarios, el teletrabajo y el distanciamiento social han puesto a prueba

todo esto en las empresas. La empresa está basada en el aprendizaje, el conocimiento bien administrado e implementado, haciendo de la resiliencia su ventaja competitiva en el siglo XXI. La empresa transnacional en México, que se preocupa por el empleado, por su entorno y su medio ambiente se ha visto favorecida en términos de resiliencia, recuperando o manteniendo su desempeño financiero en la realidad Post-Covid19. A través de iniciativas que promueven la atracción de talento, el liderazgo, la capacitación y mejoran la comunicación interna, logran que el capital humano se sienta parte de la organización, se comprometa y promueva la marca y servicios.

#### *Atracción de talento y desarrollo*

Cada vez son más los perfiles y los profesionales demandados por las empresas que, a menudo, tardan varios meses en identificar y contratar el talento adecuado. Esto, se acaba convirtiendo en un obstáculo para el crecimiento de las compañías debido a la lentitud que se experimenta en los procesos de selección, pero, no sólo es un obstáculo para las empresas, sino también lo es para los candidatos (Sánchez, 2019).

El proceso de selección se define como la actividad estructurada y planificada que permite atraer, evaluar e identificar las características personales de un conjunto de sujetos que les diferencian de otros y les hacen más idóneos, a un conjunto de características y capacidades determinadas para el desempeño eficaz y eficiente de una cierta tarea profesional. (Ansorena, 1996)

Atraer capital humano es un valor diferenciador entre las empresas, estas invierten grandes cantidades de dinero para encontrar nuevos talentos. La atracción de talento está directamente relacionada con la imagen de la empresa y la valoración de sus empleados. Es una actividad que se lleva a cabo principalmente desde el departamento de recursos humanos, aunque también se relaciona con la gestión del *endomarketing*. (Blasco *et al.*, 2014)

La atracción y retención de talento es una necesidad generalizada, las empresas hacen un gran esfuerzo para mejorar la imagen que los empleados tienen sobre la empresa para la que trabajan o quisieran trabajar (Edwards, 2010; Sargeant y Asif, 2000).

Teniendo en cuenta que el activo más importante de toda organización lo constituye su gente, las organizaciones que quieren mantenerse competitivas, cuentan con estrategias de reclutamiento y retención de su talento humano. Incorporan y mantienen al personal idóneo para integrar los distintos estamentos de la organización y así garantizar la satisfacción de sus necesidades. Estas empresas cuentan con planes basados, no sólo en suplir las necesidades básicas de sus trabajadores con una remuneración económica que esté acorde a su formación y experiencia, sino también en aumentar su motivación y llenar sus expectativas de crecimiento, haciendo carrera en la empresa, buscando potenciar sus capacidades en beneficio tanto de ellos, como de la propia organización. (Figuroa, 2014)

#### *Cultura organizacional*

La cultura organizacional se refiere a las creencias, valores y hábitos establecidos en la empresa. Es un recurso estratégico que posee el valor de asegurar la continuidad y permanencia de las organizaciones. (Sampieri et al., 2014)

La cultura organizacional no puede ser medida con un solo instrumento, no hasta que exista un instrumento robusto, confiable, sensible, y válido que permita comparaciones sistemáticas. Hay una serie de estudios en la cultura organizacional que han combinado enfoques cuantitativos y cualitativos en la investigación de los fenómenos culturales.

En una investigación (Hofstede *et al.*, 1990) se examinó la cultura de diez organizaciones diferentes mediante la realización de entrevistas a fondo con preguntas abiertas, con el fin de enriquecer un cuestionario existente, que podría ser utilizado para la comparación estadística dentro de las organizaciones y a través del tiempo.

La cultura organizacional ha adquirido suma importancia en el interior de las organizaciones debido a que este enfoque logra ser un marco de referencia para comprender el comportamiento de los individuos como constructo social al interior de las organizaciones. (Alvarado y Monroy, 2013)

Los empleados valoran una cultura organizacional saludable. Ésta se relaciona con la motivación, satisfacción y productividad personal y por consiguiente de la compañía. Por todo esto, las empresas implementan programas para sus empleados que les permiten desarrollarse y mejorar sus habilidades, fortaleciendo sus valores y aumentando su compromiso con la organización.

Ortega y Peñarroja (2020) definen a la organización positiva como aquella que goza de una fuerza laboral física y psicológicamente “saludable”, capaz de mantener un ambiente de trabajo y una cultura organizacional positiva, especialmente cuando se presentan cambios sociales y económicos. Este tipo de organizaciones consta de elementos fundamentales que se relacionan entre sí como los recursos y las prácticas saludables; los empleados saludables y los resultados de excelencia organizacional. (Grueso *et al.*, 2014)

#### *Liderazgo y Empoderamiento*

En la búsqueda de la resiliencia empresarial los líderes organizacionales diseñan estilos de liderazgo y prácticas administrativas de alta eficiencia y desempeño de los recursos humanos. El reto de la dirección es lograr los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación, y la motivación laboral es un factor básico para el rendimiento eficiente. De acuerdo con López (2005), se considera que el éxito laboral estará condicionado por el grado de aceptación o rechazo al líder.

Los líderes, involucran en todos los procesos a sus colaboradores, fomentan el trabajo en equipo y la confianza, lo que implica compartir habilidades y conocimientos. (Vargas y Máynez, 2019) Toda empresa que se diferencia de su competencia necesita que la gerencia se conforme por líderes comprometidos con las personas que trabajan en la organización, con el fin de convertir a

la empresa en una organización donde las cosas se hacen bien y la gente se esfuerza por hacer lo mejor.

El estilo de liderazgo es considerado como el patrón de conducta que ejerce el líder durante el proceso de dirigir y afectar a sus subordinados. El líder se encuentra en condiciones de manejar un número considerable de personas y funciones que resultan fundamentales. El estilo determina el clima y la cultura organizacional, influyendo en el alcance de objetivos empresariales. (Zayas y Cabrera, 2012)

De acuerdo con Alamo (2013), el empoderamiento involucra al cliente interno en la toma de decisiones con el fin de cumplir mejor con sus responsabilidades, fomentando el sentido de pertenencia y la creatividad que afianza el liderazgo a través de un trato justo y equitativo dentro del equipo de trabajo.

El empoderamiento organizacional, es el medio facilitador que tiene el objetivo de acercar lo más posible la toma de decisiones al lugar y momento donde ocurren los hechos. Alles (2002) refiere a dos dimensiones del concepto; la primera se trata de un método de trabajo para lo cual es necesario un cambio de rutinas de trabajo, y las segunda como competencia que contempla el diseño de las nuevas rutinas de trabajo, niveles de responsabilidad y los respectivos controles. El empoderamiento es lo que permite a la organización emerger en un entorno de resiliencia, posicionamiento y reconocimiento social.

El empoderamiento es una herramienta eficaz dentro de las organizaciones, la cual busca que sus equipos de trabajo sean de alto rendimiento, pero no es un proceso que se implemente y funcione solo, es necesaria la colaboración de todos los miembros de la institución para que los beneficios sean favorables para cada parte. (Prieto, 2015)

### *Comunicación*

Un sistema de comunicación integra las funciones administrativas (planeación, organización, dirección y control), adicionalmente, cumple con la función de integrar a las personas y unir la empresa con su cultura y su entorno. De acuerdo con Sánchez (2016), la comunicación organizacional es un instrumento fundamental para crear cultura organizacional, comunicar los valores tanto al conjunto de individuos que forman el cuerpo de la organización, como al exterior. La comunicación efectiva es aquella que está alineada a la organización y a las necesidades de su cliente interno. Comunicar la cultura, los valores y las mejores prácticas dentro de la organización, es la clave para el desarrollo de capital relacional (Gulati *et al.*, 2002). Las percepciones que los individuos hacen de la organización, a través de la comunicación, construyen la cultura organizacional mediante la que se puede alcanzar mayor rendimiento.

Tanto la comunicación formal como informal proveen la base para las distintas formas de organización social y senderos para el flujo de mensajes. El abundante flujo tiene dos consecuencias principales: 1) desarrollo de una cultura organizacional única y 2) desarrollo y mantenimiento de dos tipos de cohesión que vinculan a los miembros del grupo a un todo.

La cultura organizacional especializada se compone de las creencias, valores y patrones de comportamiento compartidos dentro de algún segmento de la sociedad, que la distingue de la cultura general de la sociedad (Adams y DeFleur, 2005)

De acuerdo con Fernández (2009), la comunicación organizacional ocurre dentro de una cultura organizacional; constituye el sistema de vías a través del cual fluyen los mensajes y se establecen los patrones de interacción entre los miembros de la organización; puede ser formal o informal, aunque en la realidad ambas estructuras se entretrejen de tal modo que es muy difícil establecer fronteras.

La comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes modelos de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. (Bustamante, 2013)

La necesidad de una mejora real en la capacidad organizativa y la entrega de un valioso servicio al cliente, que coincida con las necesidades de este, ha sido estudiada en el ámbito académico, sin embargo, la mayor parte de la atención ha sido enfocada en los abastecedores de servicio médico, financiero y servicios profesionales en los EE. UU. dejando de lado la industria manufacturera.

La satisfacción laboral se asocia con muchas variables organizativas y suele ser una consideración central en la teoría organizacional. Las variables del *endomarketing* que se proponen en el presente estudio impactan en la satisfacción laboral y fortalecen las relaciones entre los empleados y la empresa, al proporcionar una situación laboral deseable para sus empleados.

La comunicación es un sistema, esto implica que el subsistema técnico y humano, como los medios que se utilizan para enviar información y las personas que se comunican entre sí directamente, están interrelacionados y son interdependientes.

Son muchas las variables que influyen simultáneamente en el clima de comunicación de una organización. Lo técnico y lo interpersonal interactúan, de manera que el resultado final no se da en función de relaciones causa-efecto lineales y directas, sino de procesos complejos. (Martin, 1995)

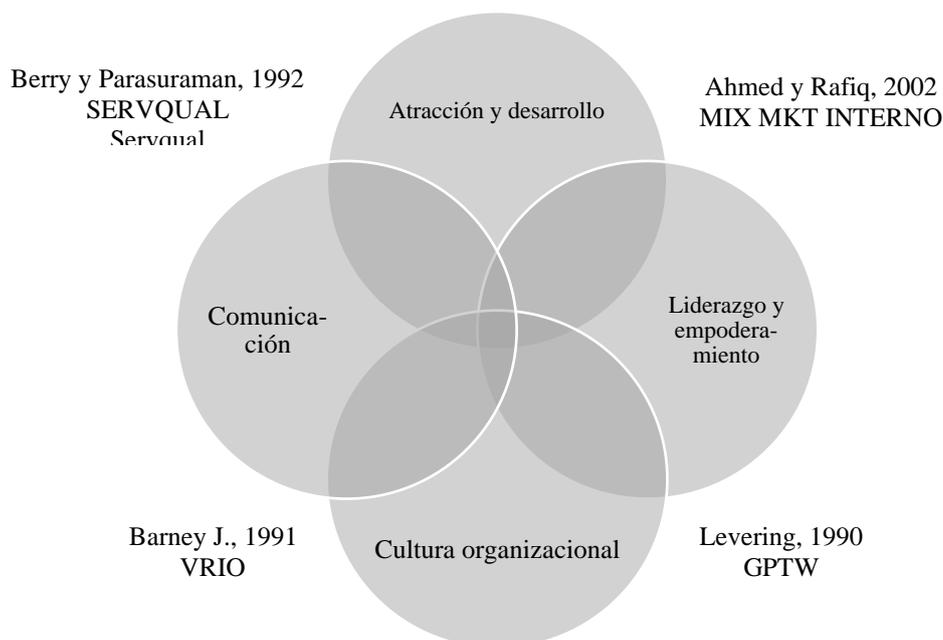
Capacitación, reconocimiento, confianza y camaradería son otros indicadores que así mismo se abordan en los modelos analizados. Para el presente estudio se han considerado como elementos de los indicadores seleccionados con mayor frecuencia en los modelos, incluyéndose de la siguiente manera: Capacitación es un elemento considerado en el indicador de atracción y desarrollo.

Se concibe a la capacitación en un doble rol: como herramienta prioritaria para el abordaje de las situaciones de cambio y como componente estructural del nuevo paradigma productivo y organizacional. (Mayurí, 2006)

Confianza y Camaradería son indicadores que se integran como elementos de la cultura organizacional. Está demostrado que la satisfacción laboral incide en la actitud de los trabajadores

frente a sus obligaciones. Dicha satisfacción surge a partir de la correspondencia entre el trabajo real y las expectativas del trabajador. Cualquier empresa que se precie y que tenga como objetivo aumentar sus rendimientos deberá tener presente tanto la motivación como los aspectos satisfactorios de sus asalariados. No hay que olvidar que el mayor activo de una empresa es su capital humano. (Sáenz, 2013)

**Figura 1. Mapa conceptual del Endomarketing.**



Fuente: Elaboración propia.

En la figura 1 se muestra la interacción de los cuatro indicadores: atracción y desarrollo, cultura organizacional, liderazgo y empoderamiento y comunicación; siendo importante resaltar el punto de encuentro de todas para en conjunto formar el endomarketing como resultado del funcionamiento de cada una. Este modelo identifica las relaciones con factores organizacionales como actitudes, retención del personal, conformidad del personal, posición competitiva relativa y satisfacción del cliente.

El modelo SERVQUAL de Calidad de Servicio elaborado por Berry y Parasuraman (1992) mide la calidad del servicio percibida, mediante la evaluación de las expectativas y percepciones del cliente.

En el modelo de Barney (1991), se reconoce al empleado como cliente interno, involucrándose a través de herramientas del área de recursos humanos y la aplicación de técnicas de *marketing*, cuyo objetivo es atraer y mantener a los empleados en la empresa.

Ahmed y Rafiq (2002), presentaron un modelo que refleja conexión entre los elementos que componen el *endomarketing* y su relación con la satisfacción del cliente interno. En este modelo,

la motivación y satisfacción de los empleados es alcanzada por medio de las actividades desarrolladas por la organización, a través del empoderamiento.

De acuerdo con el análisis del marco teórico anterior con relación a los indicadores que lo comprenden los modelos de los autores descritos, se describe la aproximación del concepto rector de la gestión del *endomarketing* que dirige la presente investigación.

La gestión del *endomarketing* apunta a la satisfacción del cliente interno, mediante procesos de gestión participativa y marketing (Bohnenberger, 2006), de coordinación interfuncional, integración y empoderamiento (Ahmed y Rafiq, 2002), complementadas con prácticas de recursos humanos para la motivación, capacitación, reconocimiento y empoderamiento que, a su vez, logran fidelidad y lealtad a la empresa (Bansal y Sharma, 2016).

El *endomarketing* se define en el presente estudio como el conjunto de herramientas dentro de la gestión interna para la adecuada atracción y desarrollo del talento humano, que una vez, integrado a la organización motiva e incentiva a través de una comunicación clara y oportuna.

### **Diseño de investigación**

El objeto de estudio es la transnacional ubicada en Jalisco del sector electrónico, el fenómeno de estudio es la resiliencia de la transnacional ubicada en Jalisco del sector electrónico. De acuerdo con el análisis teórico y la situación actual de estas empresas (sistema capitalista), se considera que el desempeño financiero es la variable clave para valorar la resiliencia en los negocios. En el sistema económico imperante es innegable que una empresa con un desempeño financiero favorable es altamente resiliente. Con base en la teoría y los resultados alcanzados por *Great Place to Work*, el *endomarketing* contribuye a la resiliencia empresarial.

El diseño de la investigación se ajusta al fenómeno de estudio con base en el realismo crítico, de forma que las herramientas de investigación se adecuan técnicamente a la comprensión de la realidad, bajo los principios de confiabilidad, validez y congruencia con el fenómeno estudiado.

#### *Muestra*

El cuestionario se aplicó a la muestra estadísticamente representativa del 0.45%, del total del universo de 18,000 empleados, realizando un análisis estadístico descriptivo de las distintas variables de estudio. El procedimiento de muestreo es un muestreo aleatorio por conglomerados con Unidades Primarias de Muestreo (UPM) de tamaño diferente y con igual probabilidad de ser seleccionados. Se trabajó en dos fases para la definición del tamaño de la muestra: Fase 1: Muestreo teórico, considerando la definición de estrategia deliberada a lo largo del estudio, basada en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados. Fase 2: Muestreo teórico, considerando la definición de estrategia deliberada a lo largo del estudio, basada en las necesidades de información detectadas en los primeros resultados.

Dimensiones consideradas para la muestra en sus fases: Tiempo: 2020, durante la pandemia. Informantes: Empleados, Hombres y Mujeres entre 25 y 50 años.

La muestra representativa está conformada por un total de 827 empleados: hombres y mujeres en puestos operativos y administrativos, de edades entre 25 y 55 años, que laboran en la empresa transnacional de la industria electrónica en Jalisco. Nivel Socio económico A+ A, B y C. El cuestionario fue aplicado durante el mes de septiembre de 2020 vía electrónica. Mujeres

La investigación se basó en una muestra estadísticamente representativa, a través del análisis estadístico descriptivo de las distintas variables de estudio, así como un análisis inferencial de la información obtenida de la muestra de administrativos y operativos a fin de obtener conclusiones útiles y trasladables al universo de las empresas transnacionales en Jalisco.

#### *Cuestionario*

Para medir el rendimiento Ridley y Mendoza (1993), Quinn y Rohrbaugh (1983) propusieron un cuestionario conformado por 17 criterios para medir la eficacia organizacional: flexibilidad y adaptación, crecimiento, evaluaciones de entes externos, uso del ambiente, prontitud, ganancias, productividad, planeación de metas, eficiencia, control, estabilidad, gerencia de la información y la comunicación, calidad, moral, valoración de recursos humanos y énfasis en el entrenamiento y el desarrollo. Se consideró la teoría de recursos y capacidades (Barney, 1991) y las capacidades dinámicas. El aprendizaje organizacional (Lei *et al.*, 1996) se relaciona con la ventaja competitiva de las organizaciones (Collis y Montgomery, 1995) e impacta en los resultados finales de la empresa (Fiol y Lyles, 1985; Slater y Narver, 1995).

La importancia del aprendizaje y la creación de conocimiento de alto nivel tienen importancia clave en la resiliencia para las empresas, lo que, a su vez, depende de la gestión del *endomarketing*.

Los elementos del cuestionario del modelo propuesto (tabla 2), se derivaron de la literatura, siendo revisados a detalle antes de su inclusión en el cuestionario. Primero, el modelo de atracción y retención de talento propuesto por Cantú (2006); seguido por el modelo de Actitudes Ante el Cultura Organizacional (Rabelo *et al.*, 2004); el Modelo GRID Gerencial de Blake y Mutton (1981) para medir el Liderazgo y empoderamiento; y finalmente, el modelo para medir la comunicación interna: CSQ, *Communication Satisfaction Questionnaire*, utilizado por Zwijze y Jong (2007)

**Tabla 2. Relación de cuestionarios utilizados como referente para la construcción del cuestionario/ escala de la propuesta**

Cuestionario	Modelo	Dimensión	Autores	Ítems
1	n/a	Atracción y desarrollo	Luz Guadalupe Cantú Reyes	14
2	n/a	Cambio organizacional	Elaine Rabelo Neiva, María Ros García y María Das Graca	12
3	GRID	Liderazgo y empoderamiento	Robert Blake	15
4	CSQ	Comunicación	Downs y Hazen	25

Fuente: Elaboración propia.

El primer cuestionario propuesto para valorar el *endomarketing* basado en los cuatro constructos descritos con anterioridad, estuvo conformado por cuatro dimensiones con un total de 66 reactivos. El proceso de construcción y validación del constructo es un proceso complejo que requiere conocimiento del tema y un marco teórico que lo respalde. El objetivo fue garantizar que el cuestionario que se diseñó fuera válido y fiable.

La definición de cada pregunta fue mutuamente excluyente, tomando en cuenta el lenguaje del público al que iba dirigido. Se consideraron no más de 20 ítems por cuestionario y se redactaron preguntas: fáciles y breves; redactadas en forma neutral (no negativas, ni positivas); categorizadas y ordenadas de forma lógica; escala de Likert, preguntas cerradas. Las preguntas cerradas son preferibles cuando el objetivo del investigador es obtener la opinión (acuerdo o desacuerdo) con un cierto punto de vista. (Lazarsfeld, 1994)

Los datos obtenidos a través de la aplicación del cuestionario para la medición de los indicadores del *endomarketing* comprendido por 21 ítems en escala de Likert aplicado a una muestra aleatoria simple del universo total de 18,000 empleados, siendo representativa con un total de 827 encuestas aplicadas a los empleados que laboran en empresa transnacional en Jalisco en el periodo de octubre del 2020, son estudiados para la delimitación de los datos valiosos para el presente estudio. Se despejan los datos erróneos e irrelevantes. Los datos demográficos representativos de la muestra son 69% en un rango de edad de entre 20 y 39 años, 53% mujeres y 47% hombres. 66% cuenta con estudios menores a preparatoria, 30% técnico o licenciatura y 2% postgrado. El 85% de los encuestados son empleados de labor directa, que es altamente representativo ya que los empleados operativos representan el 80% de la población total de las empresas objeto de estudio.

## **Industria Electrónica en México y Jalisco**

En México se encuentra instalada una industria electrónica compuesta por más de 800 empresas, las cuales se especializan en el ensamblaje y la manufactura de productos electrónicos de consumo (televisiones, celulares y computadoras). Estas empresas también producen, aunque en menor medida, dispositivos para la industria médica, la automotriz y la aeroespacial. México mantiene su atractivo como destino de inversión debido a sus bajos costos de producción.

De acuerdo con la consultora KPMG en el 2014 fue 18.7% más barato realizar negocios en México que en los Estados Unidos. Particularmente el costo de la mano de obra en México había alcanzado niveles demasiado bajos, incluso menores que los de China. Según datos oficiales, en junio de 2014 el salario mínimo mensual en China fluctuaba entre los 162 y 309 dólares, mientras que en México era de 153 dólares. De hecho, la mano de obra en México es más barata que en Tíbet, donde el salario mínimo es de 211 dólares al mes. (KPMG, 2014)

Las empresas transnacionales que están triunfando lo hacen por su trabajo, servicios y productos, pero también porque se están adaptando a los nuevos tiempos, a conectarse con sus empleados, consumidores y al hacerlos partícipes de la marca y su historia a través de las estrategias del *endomarketing*.

La industria de manufactura en México es de alta relevancia para el crecimiento económico y social del país. Derivado del impacto de la pandemia de COVID-19 y diversas coyunturas que se han presentado a lo largo de los años, este sector ha logrado afrontar distintos retos con gran resistencia. Bajo el ambiente general de negocios, dicho sector ha señalado que uno de sus principales retos es recuperar la confianza de los inversionistas para apuntalar el crecimiento económico; la innovación en la operación de las organizaciones de manufactura incrementará la productividad y eficacia para tener la capacidad de atender nuevos mercados y clientes. (KPMG, 2021)

De acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), en los últimos años, la industria electrónica en Jalisco ha tenido una importancia de casi el 8% del Producto Interno Bruto (PIB) estatal, mientras que la industria electrónica en México ha tenido una importancia de casi el 6% del PIB nacional. Asimismo, en los últimos años, el PIB de la industria electrónica en Jalisco ha participado en alrededor de 9% del PIB de la industria electrónica en México. (Guerra, 2020)

En la tabla 3 se muestran las cinco empresas de la industria electrónica con mayor participación en México (Expansión, 2019). En la primera columna se muestra el ranking general, considerando un total de las 500 mejores empresas transnacionales en México, sin considerar la industria. En la columna tres se muestra las ventas anuales en millones de pesos y la columna cuatro muestra el porcentaje de crecimiento versus el año anterior (2018-2019). Finalmente, la columna cinco, muestra la calificación que el empleado le otorga de acuerdo con su integridad corporativa.

**Tabla 3. Las cinco empresas de la industria electrónica más importantes en México (2019)**

RANKING	EMPRESA	VENTAS EN MILLONES DE PESOS	VARIACIÓN FRENTE AL AÑO ANTERIOR	CALIFICACIÓN INTEGRIDAD CORPORATIVA
47	Flextronics Manufacturing	83,924.9	8.9	92.2
59	Jabil Circuit	67,982.6	12.1	86.3
101	Sanmina-SCI Systems	39,788.3	8.7	60.8
393	Gemalto	5,502.6	9.7	47.1
438	Plexus Electrónica	4,200	22.3	78.4

Fuente: elaboración propia.

### Análisis descriptivo de los resultados

La transnacional, objeto de estudio, cuenta con distintivos y certificaciones que la acreditan como una empresa socialmente responsable, incluyente, y considerada como un buen lugar para trabajar. Cuenta con un equipo robusto de Recursos Humanos que se encarga del capital humano regional, con áreas especializadas en reclutamiento, desarrollo organizacional, comunicación interna, capacitación, motivación, políticas, filosofía y estrategias que apoyan la inclusión de todas las personas en el entorno de trabajo. Respeto a los derechos humanos de sus empleados y mejorar su calidad de vida. Alienta a su gente a participar en el aprendizaje y el crecimiento de por vida.

828 mil de sus empleados a nivel mundial completaron 828,328 horas de capacitación en línea y en persona. Trece líderes empresariales conectados a nivel mundial se han graduado de programas internos de desarrollo de liderazgo Treinta y un campus participaron en la semana de concientización sobre personas con discapacidades que brindó apoyo a 40 conferencias, talleres y capacitaciones en el sitio; 21 actividades de voluntariado; y 28 organizaciones sin fines de lucro. 12% de su tasa de incidentes disminuyó un 12% en comparación con el año anterior. En 2017, desarrollaron un curso de *micro-learning* para capacitar a los empleados en políticas de derechos humanos. La rotación de personal es menor al uno por ciento y una antigüedad promedio de ocho años, lo que estadísticamente habla de un alto grado de compromiso del empleado hacia la empresa. La utilidad promedio del objeto de estudio en los últimos 4 años es de 25 Billones de dólares, siendo empresas públicas, ya que cotizan en Bolsa. En el 2018 se anunciaron inversiones por millones de dólares en Jalisco, para la construcción de plantas de generación de energía, maquinaria y equipo. La transnacional busca al mejor talento y desarrolla el talento de la gente (Milenio, 2016). Además, cuenta con estrategias de *endomarketing*. Esto arroja datos positivos en el análisis descriptivo que se muestra en los siguientes párrafos.

**Tabla 4. Atracción y desarrollo de talento**

Ítem	De acuerdo	En desacuerdo
Estoy orgulloso de decir a otros que trabajo aquí	93%	7%
Quiero trabajar aquí por mucho tiempo	92%	8%
Las oportunidades de crecimiento son incluyentes, flexibles y adecuadas a mis necesidades personales y profesionales	74%	26%

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto.

El 19% de la muestra contestó neutral a las 3 preguntas del indicador de Atracción de Talento, lo que significa que no están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación o pregunta. La tabla 4 muestra que el 93% se siente orgulloso de trabajar en la empresa, el 92% quiere trabajar por mucho tiempo en la organización y el 74% considera que las oportunidades de crecimiento son incluyentes, flexibles y adecuadas a las necesidades personales y profesionales del empleado. En el indicador de Atracción de Talento el porcentaje positivo es de un 74% a un 93% a favor de la gestión de éste dentro del transnacional, objeto de estudio.

**Tabla 5. Cultura Organizacional**

Ítem	De acuerdo	En desacuerdo
Puedo ser promovido dependiendo de mi desempeño	80%	20%
Los aumentos de sueldo se relacionan con los indicadores de desempeño	57%	43%
Me siento cómodo solicitando un aumento de sueldo	78%	22%
Puedo generar cambios en el ambiente de trabajo	92%	8%

Fuente: Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto.

El 16% de la muestra contestó neutral a las 4 preguntas del indicador de Cultura Organizacional (tabla 5), lo que significa que no están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación o pregunta. El 80% considera que puede ser promovido de acuerdo con su desempeño, por el contrario, sólo el 57% considera que el aumento de sueldo es de acuerdo con su desempeño. Positivamente el 78% se siente cómodo solicitando un aumento de sueldo. Finalmente, y con un alto porcentaje del 92%, el empleado considera que puede generar cambios en el ambiente de trabajo. En el indicador de Cultura Organizacional el porcentaje positivo es de un 78% a un 92% a favor de la gestión de éste dentro de la organización objeto de estudio. Principalmente las respuestas variaron en relación con el desempeño y su relación en el sueldo con un porcentaje mayor al promedio y cuyo resultado tiene relación directa con el Liderazgo.

**Tabla 6. Liderazgo y Empoderamiento**

Ítem	De acuerdo	En desacuerdo
Me siento con total libertad para desarrollar mi trabajo	95%	5%
Se establecen protocolos y estándares fijos en los procedimientos de trabajo	93%	7%
Se me permite resolver los problemas según mi propio criterio	76%	24%
Mi supervisor me estimula para esforzarme más	71%	29%

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto.

El 20% de la muestra contestó neutral a las 4 preguntas del indicador de Liderazgo y Empoderamiento (tabla 6), lo que significa que no están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación o pregunta. El 95% de los encuestados se siente en total libertad para desarrollar su trabajo. El 93% considera que se establecen protocolos y estándares fijos en los procedimientos de trabajo. El 76% considera que se le permite resolver problemas según su propio criterio, finalmente el 71% considera que su superior lo estimula para esforzarse más. En el indicador de Liderazgo y Empoderamiento el porcentaje positivo es de un 71% a un 95% a favor de la gestión de éste dentro de la organización objeto de estudio.

**Tabla 7. Comunicación Interna- Empresa/ Empleado-Empleado/Empleado**

Ítem	De acuerdo	En desacuerdo
Se me informa sobre mi progreso en mi trabajo	58%	42%
Se me informa sobre los beneficios y prestaciones que tengo como empleado	87%	13%
Recibo a tiempo la información necesaria para hacer mi trabajo	84%	16%

Fuente: elaboración propia con base en los resultados alcanzados en el proyecto.

El 20% de la muestra contestó neutral a las 4 preguntas Comunicación Interna (Tabla 7), lo que significa que no están de acuerdo o en desacuerdo con la afirmación o pregunta. El 87% de los encuestados contestan positivamente con relación a la comunicación empresa/empleado, considerando que se sienten informados sobre los beneficios y prestaciones, y el 84% considera que recibe la información necesaria para hacer su trabajo. Estos indicadores están relacionados con la cultura organizacional con relación al tema de capacitación.

Por el contrario, sólo el 42% considera que su jefe o supervisor le informa sobre su progreso en su trabajo, siendo un porcentaje negativo con relación a la gestión del *endomarketing* y que está altamente relacionado con Liderazgo.

Este indicador es un tema de análisis para la organización, ya que debe mejorar considerablemente.

El 53% del total de los encuestados consideran que la información que se difunde a través de los canales oficiales de comunicación interna es incluyente, el 56% la considera clara 56% y el 59% interesante. Es un valor medio que puede ser tema de análisis para la empresa, para su mejora.

El 32% de la muestra contestó neutral, a la pregunta relacionada con la frecuencia de la comunicación, lo que significa que no la consideran en ninguna de las opciones mostradas: Poco, suficiente o mucha.

El 18% considera que es poca, el 48% considera que es suficiente, que significa que gran porcentaje de la población está satisfecha con la frecuencia, finalmente el 34% considera que es mucha, lo que significa que la comunicación es muy frecuente o quizá no de su interés. En sumatoria de ambos porcentajes, suficiente y mucha, con un porcentaje total del 82% se puede concluir que la comunicación interna es altamente frecuente para la mayoría de los empleados.

Los cuatro indicadores (atracción y desarrollo, cultura organizacional, liderazgo y empoderamiento y comunicación) han mostrado la alta satisfacción del cliente interno, lo que preparó y sostuvo a la transnacional con alta resiliencia durante los meses más críticos del COVID, y le ha permitido continuar operando con nuevas estrategias para adaptarse al entorno. El desempeño financiero durante y después de marzo de 2020 muestra la forma en que la empresa ha mostrado resiliencia. Los estados de resultado del periodo del presente análisis 2019-2021 reflejan un crecimiento en los valores de ingresos por operación con un incremento del 4.3%, crecimiento en el rendimiento por acción de \$0.43 USD.

## **Conclusiones**

En el campo de la mercadotecnia, generalmente se acepta que es mucho más caro adquirir un nuevo cliente que mantener uno existente. Siguiendo la misma lógica se aplica al campo de gestión del recurso humano, es más barato mantener un empleado que reemplazar uno. Atraer y desarrollar al talento requiere publicidad, capacitación, documentación y descripción de puestos, procesos de reclutamiento, revisión de solicitudes, entrevistas, contratación y formación del empleado.

El empleado representa una inversión sustancial de esfuerzo, costo, y tiempo. La rotación, el abandono de trabajo, cambio de compañía, mala reputación, también afecta negativamente a los a la empresa y a los mismos empleados en temas como colaboración, trabajo en equipo, confianza, liderazgo, comunicación, cultura organizacional, etc.

La presente investigación contribuye a la comprensión conceptual del endomarketing en periodos críticos que demandan una mayor resiliencia. A través del estudio de la transnacional que cuenta con estrategias para la atracción y desarrollo de talento, la cultura organizacional, la comunicación y el liderazgo, se concluye que el cliente interno es fundamental para la disminución de los costos, el aumento de las utilidades y la adaptación a nuevas realidades. La humanización de la empresa no sólo aumenta el estado de bienestar del empleado, también favorece las operaciones financieras y de mercado de esta, al otorgarle resiliencia ante situaciones difíciles, tal como se ha visto con el COVID19.

## Referencias

- Adams, J. y DeFleur, M. (2005). *The Acceptability of a Doctoral Degree Earned Online as Credential for Obtaining a Faculty Position*. (I. Lawrence Erlbaum Associates, Ed.) *The American Journal of Distance Education*, 19(2), 71-85.
- Ahmed, P. K., y Rafiq, M. (2002). *Internal Marketing. Tools and concepts for customer focused management*. Butterworth-Heinemann.
- Alamo, P. (11 de Junio de 2013). Empowerment empresarial, la motivación más profunda. *Publicaciones Semana*. <https://www.semana.com/columnistas/articulo/empowerment-empresarial-motivacion-mas-profunda/50087/>
- Alles, M. (2002). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por competencias: El Directorio*. Editorial Garnica, 1-86.
- Alvarado, M. y Monroy, C. (2013). Cultura organizacional en una empresa propiedad de sus trabajadores. *Cuad. admon.ser.organ*, 26(47), 259-283.
- Ansorena, Á. (1996). *15 pasos para la selección de personal con éxito: Método e instrumentos (41)*. Grupo Planeta. doi:8449302455, 9788449302459
- Bansal, N. y Sharma, A. (2016). Audit Committee, Corporate Governance and Firm Performance: Empirical Evidence from India. *International Journal of Economics and Finance*, 8(3), 103. doi: 10.5539/ijef.v8n3p103
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*.
- Berkes, F. y Turner, N. (2006). Knowledge, learning and the evolution of conservation practice for social-ecological system resilience. *Human ecology*, 34(4), 479-494.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1992). Marketing Services: Competing Through Quality. *Journal of Marketing*, 132-134.
- Blake, R. y Muton, J. (Diciembre de 1981). Management by Grid® Principles or Situationalism: Which? *Group & Organizational Management*, 439-455. doi:10.1177/105960118100600404
- Blasco, L., Rodríguez, T. y Fernández, L. (2014). Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador. *Universia Business Review* (44), 34-53.
- Bohnenbergeri, M., Schmidt, S., Damacena, C. y Batle, F. (2019). Internal Marketing: a model for implementation and development. *Dimensión Empresarial*.
- Bustamante, E. (2013). La comunicación interna y la promoción de la salud. Estudio de caso en Madrid Salud. *Revista Hacia la Promoción de la Salud*, 18(2), 79-95.
- Cantú, L. (2006). *Factores que se aplican para la atracción y retención del personal en organizaciones grandes de manufactura del estado de Nuevo León*. Universidad Autónoma de Nuevo León.

- Collis, D. y Montgomery, C. (1995). Competing on Resources: Strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 118-128.
- Contreras, F. y Alvarado, T. (2021). Business Resilience and Social Inclusion: A Critical Reflection on Internal Marketing. *Mercados y Negocios*, (43), 77-96.
- Edwards, M. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Department of Management*, 39(1), 5-23. doi:10.1108/00483481011012809
- Expansión. (2019). Las 500 empresas más importante de México. *Expansión*.
- Fernández, C. C. (2009). *La comunicación en las Organizaciones*. Trillas.
- Figuroa, H. I. (2014). Estrategias de Atracción y Retención de Talento Humano en la Industria Minera Colombiana. *Económicas CUC*, 61-77.
- Fiol, C. M., y Lyles, M. A. (1985). Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 803-813.
- Grueso, H., González, R., y Rey, S. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Invest. pens. crit*, 2(3), 77-91.
- Guerra, B. (28 de Mayo de 2020). La realidad del sector electrónico en Jalisco ante los efectos del COVID-19. *Grant Thornton*
- Gulati, R., Huffman, S. y Neilson, G. (2002). The Barista Principle — Starbucks and the Rise of Relational Capital. *Strategy + Business*, 3, 58-69.
- Hofstede, G., Neuijen, B. y Daval, O. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), 286-316. doi:10.2307/2393392
- INEGI (2021). *Empleo y ocupación*. INEGI.
- KPMG. (23 de marzo de 2014). *Perspectivas de la Alta Dirección 2014*. KPMG.
- KPMG. (2021). *KPMG. Perspectivas de la alta dirección en México 2021*. KPMG.
- KPMG. (4 de enero de 2021). *La industria manufacturera: crecimiento en la nueva realidad*. KPMG
- Lazarsfeld, P. (1994). The controversy over detailed interviews. *Public Opinion Quarterly*, 38-60.
- Lei, D., Hitt, M. y Bettis, R. (1996). Dynamic Core Competences through Meta-Learning and Strategic Context. *Journal of Management*, 549-569.
- Levering, R. (1990). *A Great Place to Work: What Makes Some Employers So Good--And Most So Bad*. Avon Books.
- Lopez, J. (2005). Motivación Laboral y Gestión de Recursos Humanos en la Teoría de Frederick Herzberg. *Gestión del Tercer Milenio*, 8(15), 25-36. doi: <https://doi.org/10.15381/gtm.v8i15.9692>

- Martin, F. (1995). *Comunicación en Empresas e Instituciones: de la Consultora a la Dirección de Comunicación*. Salamanca, Universidad de Salamanca.
- Mayurí, J. V. (2006). *Capacitación empresarial y desempeño laboral en el Fondo de Empleados del Banco de La Nación*. FEBAN.
- Milenio. (22 de junio de 2015). Guadalajara, el Silicon Valley de América Latina. Jalisco, México. *Milenio*.
- Ortega, V. y Peñarroja, C. (2020). Un Análisis Exploratorio de la Relación entre Prácticas Organizacionales, Resiliencia y Aprendizaje Organizacional. *Acta de Investigación Psicológica*, 10(3), 7-19. <https://doi.org/10.22201/fpsi.20074719e.2020.3.353>
- Paychex. (2020). *Corporate Social Responsibility Report*. Paychex.
- Prieto, J. E. (2015). *Gestión Estratégica Organizacional*. ECOE Ediciones
- Quinn, R. y Rohrbaugh, J. (Marzo de 1983). A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach Organizational Analysis. *Management Science*, 29(3), 363-377.
- Rabelo, E., Ros, M. y Torres, D. (2004). Validación de una escala de actitudes ante el cambio organizacional. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 20(1), 9-30.
- Ridley, C. y Mendoza, D. (Noviembre de 1993). Putting Organizational Effectiveness Into Practice: The Preeminent Consultation Task. *Journal of Counseling & Development*. doi:<https://doi.org/10.1002/j.1556-6676.1993.tb00917>
- Sáenz, F. Z. (2013). Satisfacción y motivación profesional. *Anales del Sistema Sanitario de Navarra*, 36(2), 193-196. doi: <https://dx.doi.org/10.4321/S1137-66272013000200002>
- Sampieri, H., Valencia, M., y Soto, C. (2014). Construcción de un instrumento para medir el clima organizacional en función del modelo de los valores en competencia. *Contaduría y Administración*, 59(1), 229-257.
- Sánchez, I. (24 de abril de 2019). Atracción, Retención y Desarrollo del Talento: la Importancia de la Experiencia del Candidato. *Observatorio RH*
- Sánchez, M. (2016). Cultura y Comunicación Organizacional. En *Comunicación institucional y cambio social. Claves para la comprensión de los factores relacionales de la comunicación estratégica y el nuevo ecosistema comunicacional* (pp. 15-38).
- Sánchez, I. y Moreno, J. (2016). El reto del crecimiento económico en México: industrias manufactureras y política industrial. *Revista finanzas y política económica*, 8(2), 271-299.
- Sargeant, A. y Asif, S. (2000). Modelling internal communications in the financial services sector. *European Journal of Marketing*, 299-317. doi:10.1108/03090560010311867
- Schwarz, S. (2018). Resilience in psychology: A critical analysis of the concept. *Theory & Psychology*, 28(4), 528-541.

- Senge, P. (2006). *La quinta disciplina; El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje* (2da ed.). Granica.
- Slater, S. F. y Narver, J. (1995). Market Orientation and Learning Organization. *Journal of Marketing*, 63-74.
- Vargas, S., y Máñez, G. (2019). Liderazgo, contrato psicológico y empoderamiento: sus vínculos en organizaciones fronterizas mexicanas. *Acta Universitaria, Multidisciplinary Scientific Journal*, 29, 1-13. doi:doi.org/10.15174/au.2019.2047
- Zayas, A., y Cabrera, N. (2012). *Liderazgo Empresarial*. Eae Editorial Academia Española.
- Zhan, J. X. (2020). Covid-19 and investment--an UNCTAD research round-up of the international pandemic's effect on FDI flows and policy. *Transnational Corporations*, 27(1), 1-3.
- Zwijze, K. y Jong, M. (2007). Evaluating the Communication Satisfaction Questionnaire as a Communication Audit Tool. *Management Communication Quarterly*, 20, 261-281. doi:10.1177/0893318906295680